

## MASTERCLASSES KRITISCHE ORGANISATIE FILOSOFIE

*Een inspiratieprogramma voor organisatieadviseurs, managers en professionals die zich willen oefenen in 'helder denken' over organisaties*

Onze inspiratieprogramma's bieden, met zowel verdieping als training, deelnemers de gelegenheid om actuele organisatievraagstukken te verkennen en in een breder perspectief te plaatsen. Ze bieden een unieke verbinding tussen filosofische en organisatie-theorieën en instrumenten voor de praktische toepassing hiervan in het eigen werk. De **doelstelling** van deze programma's is *een aangescherpte geest met een ruimer handelingsperspectief*. Dat wil zeggen dat u na afloop van het programma ook praktische handvatten hebt om met de theorie aan de slag te gaan!

### Inhoud

Helder denken is moeilijk, vooral als het over organisaties gaat. In organisaties valt veel schijnhelderheid te vinden en treffen we verhullende vormen van denken aan. Productiedoelen, projectplanningen en spreadsheets bieden een geruststellende helderheid die vaak met de alledaagse realiteit schuurt. Top-down gecommuniceerde denkbeelden of de gladde boodschap van in fraaie folders uitgedragen 'corporate values' bieden schijnzekerheden.

Helder denken en verhelderend denken over organisaties, maar vooral ook *in* organisaties, is daarom van groot belang. Onze wereldsamenleving bevindt zich in een turbulente overgangsfase: allerwege neemt de complexiteit toe en de toekomst is ongewis. Daardoor bevinden veel organisaties zich in een semipermanente toestand van 'verandering' en 'vernieuwing'. Maar die ogenschijnlijke dynamiek maskeert in veel gevallen een verlegenheid en soms zelfs wanhoop. Wat is de koers die we moeten varen? Welke waarden en ideeën kunnen daarbij richtinggevend zijn?

Verwante vragen doen zich voor op het niveau van het persoonlijke leven. Ook daar is de complexiteit groot en is verhelderend denken van groot belang. Maar ook hier zijn schijnhelderheid en verhulling eerder regel dan uitzondering. Dat is niet verwonderlijk. Helderheid verkrijgen over de vragen *'Wat wil ik echt van mijn leven maken? Waar gaat het me ten diepste om? Wat geeft mijn leven daadwerkelijk kleur en diepgang?'* kan ingrijpende consequenties hebben. En niet alleen op het niveau van persoonlijke relaties, maar ook op het niveau van werken en organiseren. Hier raakt de vraag naar helder denken over organisaties de vraag naar persoonlijke helderheid.

### Werkwijze

Deze masterclasses staan in het teken van kritische organisatiefilosofie. Zij verbinden verhelderend denken over en in organisaties met verheldering van de zwaartepunten in het eigen leven en werken. De masterclasses vinden plaats op donderdagmiddag en -avond op de Universiteit voor Humanistiek in het centrum van Utrecht.

Deze masterclasses beginnen met een interactieve beschouwing, gegeven door drie organisatiefilosofen. Dit zijn achtereenvolgens dr. Ruud Kaulingfreks (Universiteit voor Humanistiek), dr. Edu Feltmann (IGOP) en prof. dr. Harry Kunneman (Universiteit voor Humanistiek). Daarin bieden zij zicht op de voorlopige uitkomsten van de denkweg die zij zelf hebben bewandeld en de mogelijke betekenissen daarvan voor helder en verhelderend denken *over* organisaties en *in* organisaties. Tijdens deze colleges is er ruimschoots de gelegenheid in gesprek te gaan met de docenten.

Het college wordt gevolgd door een gezamenlijke maaltijd, waarbij er gelegenheid is elkaar te ontmoeten en informeel verder te spreken.

Na het college volgt het trainingsgedeelte, begeleid door drs. Jantine Maaskant. Dit gedeelte geeft antwoord op de vraag: 'wat kun je er nu mee in de eigen werksituatie?' De training staat in het teken van het samen denken en onderzoeken van de eigen perspectieven en die van elkaar, en van de onderliggende waarden. Hierbij krijgen niet alleen de overeenkomsten maar juist ook de verschillen een stem. De groep zal diverse dialogvormen gebruiken en ervaren wat verbeelding en verhalen kunnen betekenen, en wat de waarde is van stilte in een dialoog voor 'helder denken'.

Na afronding van de drie masterclasses is er een terugkombijeenkomst, een middag waarin de drie docenten met elkaar en met de deelnemers de dialoog aangaan over interessante verschillen en raakvlakken tussen hun perspectieven en die van de overige deelnemers. Deze middag wordt afgesloten met een borrel.

### **Voor wie is dit programma bestemd?**

Dit programma is bedoeld voor bestuurders, managers, professionals en organisatieadviseurs. Van deelnemers wordt verwacht dat zij:

- een aantal jaren werkervaring hebben;
- zich willen laten uitdagen na te denken over het reilen en zeilen in organisaties en dit denken willen verbinden met de eigen dagelijkse werksituatie en het persoonlijke leven;
- inspiratie willen opdoen in het nadenken over de eigen professionele opvattingen en het eigen verlangen naar helderheid.

## Het programma

### **Bijeenkomst 1: Helderheid, complexiteit en moerassigheid: een organisatiefilosofisch perspectief door prof. dr. Harry Kunneman**

*Donderdag 7 september 2017*

*Zaal 0.22*

In deze masterclass zal Harry Kunneman de voorlopige uitkomsten bij elkaar brengen van een aantal filosofische en persoonlijke zoektochten die hij de afgelopen jaren ondernomen heeft - deels vrijwillig en deels onder druk van lastige omstandigheden. Als ingang gebruikt hij de bekende tegenstelling van Donald Schön tussen enerzijds de 'hoge gronden' waar professionals in organisaties gebruik kunnen maken van bewezen kennis en betrouwbaar gebleken technieken. En anderzijds de 'moerassige lage gronden', waar de bewezen technieken niet goed meer werken en professionals tastend op zoek moeten gaan naar een passend 'frame'.

De vraag is wat helderheid en verheldering betekenen in moerassige omstandigheden, die per definitie gekenmerkt worden door ondoorzichtigheid en risicovolle onzekerheid. Welk licht kan ons helpen bij de omgang met complexe, ondoorzichtige en moerassige vragen?

Deze vraag wordt in deze derde masterclass langs twee complementaire lijnen uitgewerkt en verdiept. Dit gebeurt in de eerste plaats met behulp van het kritische complexiteitsdenken van



Cilliers, Morin en Giampietro. En in de tweede plaats met behulp van een ethische en morele 'filosofie van de moerassigheid' die in het teken staat van 'terpen' en 'kampvuren' in het moeras.

Deze twee denkrichtingen worden bij elkaar gebracht met behulp van de begrippen 'normatieve professionalisering' en 'moreel kapitaal'. Het ontwikkelen van moreel kapitaal op basis van normatieve professionalisering kan in organisaties een oriënterende horizon bieden aan bestuurders, managers en organisatieadviseurs die worstelen met de onzekerheden van onze verwarde en verwarrende overgangstijd.

#### **Aanbevolen literatuur**

- Ewijk, H. & H. Kunneman. (2013). *Praktijken van Normatieve Professionalisering*. Amsterdam: SWP. p. 431 – 456.
- Hartog, I. (2012). *Goed en rechtvaardig professioneel handelen*. Implicaties van de ethiek van Ricoeur voor de relatie tussen het ethische en het morele in normatieve professionalisering. p. 13 – 28.
- Kunneman, H. (2013). *Kleine waarden en grote waarden*. Normatieve professionalisering als politiek perspectief. Amsterdam: SWP.

#### **Over de docent**

Prof. dr. Harry Kunneman is verbonden aan de Leerstoelgroep Culturele Dynamiek, Project Normatieve professionalisering, van de Universiteit voor Humanistiek.

Hij studeerde sociologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde aan deze universiteit in 1986 in de wijsbegeerte op het boek *De Waarheidstrechter*.

#### **Bijeenkomst 2: Sensibel organiseren door dr. Ruud Kaulingfreks**

*Donderdag 21 september 2017*

*Zaal 0.22*

Deze masterclass is gericht op het inspireren van de deelnemers door met andere dan de gebruikelijke concepten naar vormen van samenwerking te kijken.

De logica van organisaties gaat ervan uit dat het mogelijk is de wereld te voorspellen en erop te anticiperen. In de beste traditie van de Verlichting wordt er een primaat aan het denken toegekend. Door goed rationeel te denken zou men visies werkelijkheid kunnen laten worden. De taak van het management is dan strategisch een richting te bepalen en ervoor te zorgen dat wat bedacht is ook gerealiseerd wordt. In wezen gaat het hier om een vorm van filosofisch idealisme dat veronderstelt dat de wereld naar het denken geplooid kan worden.

De strikte rationaliteit van de Verlichting is in de tweede helft van de twintigste eeuw onder druk komen te staan. Intellectualisme wordt niet meer gezien als enige zetel van waarheid en maakbaarheid zou op een illusie gestoeld kunnen zijn. De nadruk op rationaliteit heeft te lang de ogen gesloten voor sensibele aspecten van het bestaan en daarmee een tweedeling gecreëerd die steeds meer als knellend wordt ervaren.



Vooral in organisaties heeft dat geleid tot een overmatige rationele benadering met weinig oog voor de daadwerkelijke processen. Organisatietheorie heeft de nadruk op prescriptie gelegd en te weinig oog voor descriptie gehad. Kunnen we daadwerkelijk zien en reflecteren over hoe we met elkaar omgaan in organisaties? Kunnen we aandacht schenken aan de passies, emoties, voorkeuren, sensibiteiten, onredelijkheden, enzovoorts? Kunnen we organisaties vanuit een sensibel, esthetisch oogpunt bezien en wat betekent dat voor ons handelen?

De rationaliteit van organisaties is zo gefocussed op strategisch denken dat ze weinig oog heeft voor wat buiten het gemanagede gebeurt. Dat wordt uitgesloten uit de taal van het management. Dit discours beschouwt wat niet onder haar valt als irrationeel en chaotisch. Het is deze vermeende chaos en ongeregelde van dat wat buiten het gemanagede valt, die esthetisch benaderd kan worden aan de hand van metaforen, beeldspraken en verhalen. Deze esthetische benadering kan zorgen voor verandering in de rationaliteit.

In deze masterclass zullen we ons, na een theoretische inleiding, concentreren op vormen van samenzijn die niet efficiënt ingericht zijn, noch het resultaat zijn van strategisch denken, maar spontaan zijn en tijdelijk wel resultaten opleveren. Deze vormen van spontane niet gemanagede organisaties (of associaties) zien we steeds meer verschijnen en - geholpen door nieuwe media - als zingevend en waardevol ervaren door de deelnemers. Grass root bewegingen laten een andere organisatieloga zien als alternatief voor de gemanagede rationaliteit van organisaties. Zij bieden een antwoord op de post moderne kritiek op de intellectuele rationaliteit van het Verlichtingsdenken.

#### **Aanbevolen Literatuur**

- Bos, R. ten & Kaulingfreks, R. (2001). *De Hygiënemachine*. Kampen: Agora
- Bos, R. ten & Kaulingfreks, R. (2005) *Stra*. Een wonderlijk woordenboek voor de weldenkende manager. Zaltbommel: Thema.
- Kaulingfreks, R. (2012). Pleinen.
- Kaulingfreks, R. & Warren, S. (2008). Mobile Clubbing: iPod, Solitude and Community, in: D. Wittkower (ed.) *iPod and Philosophy*. Chicago: Open Court.
- Witteveen, A., M. Zegveld & A. van Witteloostuijn (red.). (2002). *De grote lijn*. Strategie en strategisch management. Schiedam: Scriptum.

#### **Over de docent**

Dr. Ruud Kaulingfreks maakt deel uit van de Leerstoelgroep Culturele Dynamiek, Project Normatieve professionalisering, van de Universiteit voor Humanistiek

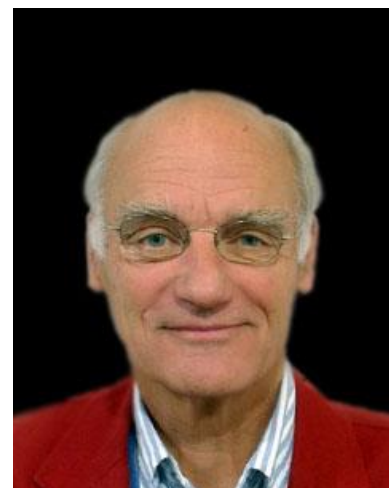
Hij studeerde sociologie en filosofie in Santiago de Chile, Tilburg en Amsterdam, en specialiseerde zich in esthetica en cultuurfilosofie. Hij promoveerde in 1984 op een studie over de schilder René Magritte.

#### **Bijeenkomst 3: Naar een rijker taalgebruik in organisaties door dr. Edu Feltmann**

*Donderdag 5 oktober 2017*

*Zaal 0.22*

Filosoferen begint met verwonderen. Dat is: onderzoekende vragen stellen bij alles wat normaal en vanzelfsprekend lijkt. In deze masterclass zullen we onderzoekende vragen stellen bij manieren van leidinggeven, managen en professionaliseren; bij het denken en de taal in organisaties; en bij de gewoonten en



overtuigingen die wellicht ook voor de deelnemers zelf normaal geworden zijn.

Deze masterclass biedt een leerproces naar waardig denken via nieuwe betekenisgeving en aandachtig spelen met taal. Daardoor kunnen de deelnemers een rijk discours ontdekken en ontwikkelen dat toegang geeft tot andere – misschien wel rijpere – oordelen, inzichten, gevoelens en gedragingen dan voorheen.

Als deelnemer wordt u uitgenodigd om uw eigen opvattingen, ervaringen en handelwijzen in te brengen als onderzoeksmateriaal. Dat geeft een beeld van het voor u vertrouwde discours en van de samenhang en spanning daarin tussen weten, wensen en doen; tussen denken, taal en werkelijkheid. Vervolgens wordt u gestimuleerd dit vertrouwde discours te 'ontstroeven'. Dat is zoeken naar de onderliggende, impliciete belangen en vooronderstellingen en nagaan hoe noodzakelijk en legitiem die zijn.

Dit proces wordt ondersteund door specifieke interventies en denkoefeningen. Zo oefenen de deelnemers met varianten van denken, interpreteren en redeneren, en met een rijker taalgebruik dan men in organisaties gewend is.

### **Over de docent**

Dr. Edu Feltmann studeerde psychologie in Amsterdam en Utrecht. Hij werkte als organisatie adviseur bij het Adviesbureau voor Bedrijfsorganisatie in Utrecht. Sinds 1967 werkt hij als zelfstandig trainer, adviseur en begeleider van organisatie ontwikkeling.

### **Bijeenkomst 4: terugkombijeenkomst met interactieve dialoog tussen de docenten en de deelnemers**

*Donderdag 12 oktober 2017*

*Zaal 0.22*

### **Trainer**

Drs. Maya Swaans is docent 'Praktische Humanistiek' en geeft practica in groepsdynamica. Tevens is ze projectleider van het praktijkcentrum Zingeving en Professie en initiatiefnemer van de Celebranten Opleiding.

### **Opbouw programma**

De drie *masterclasses* (bijeenkomsten 1, 2 en 3) zijn als volgt opgebouwd:

15.30u – 17.30u Interactief college

17.30u – 18.30u Gezamenlijke maaltijd

18.30u – 20.30u Training

De *terugkombijeenkomst* (bijeenkomst 4) duurt van 15.30-17.30 met een borrel als afsluiting.

### **Locatie**

Universiteit voor Humanistiek, Kromme Nieuwegracht 29, Utrecht